

criterio



Liderazgo
y estilo
de gestión

1a. Los líderes demuestran y comunican su compromiso con la cultura de Excelencia

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES. SENSIBILIZACIÓN, ÉTICA Y COMPORTAMIENTO

La función de liderazgo se ejerce por parte de aquellos con responsabilidad sobre las personas, equipos y recursos. Parte de las orientaciones del nivel político, y se transmite a los niveles directivo y técnico. Todos los puestos Directivos han sido descritos con sus funciones y responsabilidades, valorados y revisados periódicamente. El ciudadano de Alcobendas, conocedor de sus derechos, es cada vez más exigente ante la administración, y la Misión de la Organización Municipal asume esta realidad contemplando una doble perspectiva: de "gobierno" (ejercicio de competencias) y de "gestión y prestación de servicios" (calidad de vida).

El PBS tiene desarrollada su **propia declaración de la Misión, Visión, y Valores** a partir de las del Ayuntamiento, las revisa periódicamente y adapta de acuerdo a las nuevas tendencias, estrategias y de conformidad con la normativa vigente, y las comunica y difunde a todos los empleados públicos y los Grupos de Interés externos (fig. 1a.1).

En línea con estas señas de identidad, cada uno de los servicios del PBS revisa y adapta su propia declaración de la Misión, Visión y Valores para expresar más concretamente lo que cabe esperar de sus servicios.

Como parte de su acción, los líderes impulsan las actividades dirigidas al compromiso y desarrollo de los valores a través de un conjunto de medios y actividades que se resumen en la figura 1a.2.

Los principios del liderazgo también se transmiten en los cursos de formación de líderes, donde se potencian actitudes como *la escucha activa, las habilidades de comunicación, accesibilidad, delegación, innovación, trabajo en equipo, etc.* Destacamos la formación en Liderazgo y Estrategia de los Directivos en 2011 en el Instituto de Empresa.

La **sensibilización, capacitación e implicación** de los empleados se consigue a través de la transmisión de actitudes y pautas de comportamiento, así como a través de un conjunto de actividades que comienzan en su acogida cuando se incorporan y continúan a través del mentoring, la formación, la delegación de responsabilidades y empowerment, la comunicación interna y la gestión de objetivos y seguimiento de resultados, así como a través del trabajo en equipos para la mejora de los procesos.

En lo relativo a la existencia de **normas éticas y de comportamiento**, los valores y principios expuestos incluyen claramente la *Orientación al Ciudadano, la Cultura de participación interna y de los ciudadanos, calidad y mejora, y la Cultura de la transparencia, colaboración y coordinación*. A esto hay que añadir las acciones de **comunicación desde la dirección** para impulsar el compromiso y desarrollo efectivo de los valores, y lo que se explica en el subc. 3c (comunicación interna). La misión, visión y valores, así como los conocimientos básicos en Calidad de los SSPP, se han incorporado a los temas de oposición para acceso al empleo público.

LIDERAZGO EN VALORES COMPARTIDO. ACCESIBILIDAD

En línea con su **valor 4. Cultura de transparencia, colaboración y coordinación**, el modelo de liderazgo en el PBS aúna una serie de características que **se orientan al equipo humano** transmitiendo en sus actuaciones personales los **valores compartidos** como ejemplo de un comportamiento ético, transparente y responsable, así como **a los objetivos y líneas de actuación** estratégicas y la calidad de los servicios. Como parte de esta actuación se asume lo siguiente:

- **Principio de Coordinación y Cooperación:** La cultura de colaboración y coordinación es uno de los valores que define el PBS.
- **Ética de los empleados:** La Ley 7/2007 del Estatuto Básico del Empleado Público establece los principios éticos y de conducta.

La transparencia en la comunicación interna se manifiesta a través del conjunto de canales de comunicación y diálogo, que se exponen en el subcriterio 3c: de tipo informativo, de diálogo vertical a través de reuniones (empleado-director, de Dpto. o de equipo), y de diálogo vertical y horizontal dirigido sobre todo a la actividad operativa.

El liderazgo se orienta a calidad de vida, la búsqueda del bienestar social, la solidaridad y la protección de derechos

El conjunto de programas y actividades del PBS a través de sus diversos servicios contempla una serie de aspectos del despliegue de su misión, que conforman las principales pautas de actuación, comportamiento y responsabilidades de su equipo humano, muy volcado en labores que les mantienen en continuo contacto con la ciudad y sus clientes-ciudadanos-usuarios, con un espíritu muy vocacional:

- **Garantizar la protección y defensa** de los derechos de los consumidores de los productos, bienes y servicios.
- **Mejorar la calidad de vida** de personas mayores, tratándolas de forma individual y para desarrollar sus capacidades sociales.
- **Trabajar para hacer realidad la igualdad** de oportunidades y la integración social.
- **Promover la salud pública:** prevención, información, formación, asistencia y vigilancia sanitaria, y el control alimentario, de las aguas y ambiental.
- **Garantizar los derechos sociales** de los ciudadanos mediante la prevención y la intervención en situaciones de vulnerabilidad social.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL PBS	
MISIÓN:	<i>Contribuir a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía promocionando la integración social y la salud pública, así como la protección y defensa de sus derechos, potenciando el equilibrio, el bienestar social y el desarrollo sostenible, mediante los servicios de Consumo, Mayores, Mujer, Salud, Servicios Sociales e Inmigración</i>
VISIÓN:	<i>Trabajar en el ámbito de la integración y la promoción social de las personas, siendo a la vez un referente de calidad entre la población de Alcobendas, otros Municipios y Comunidades. Nuestra visión implica:</i> 1. <i>Proporcionar una atención personalizada, eficaz, eficiente y cercana a la ciudadanía.</i> 2. <i>Prevenir, detectar y atender las necesidades sociales y de salud de la población de Alcobendas.</i> 3. <i>Trabajar en la protección y defensa de la población como consumidores de bienes y servicios, buscando la excelencia de servicio a la ciudadanía.</i> 4. <i>Potenciar la participación e implicación de los ciudadanos/as y de las asociaciones en el ámbito comunitario del Municipio</i> 5. <i>Trabajar para conseguir una ciudad adaptada y accesible para toda la población.</i> 6. <i>Optimizar la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para una mejor prestación y uso de los recursos públicos.</i>
VALORES:	1.- <i>Orientación al ciudadano</i> 2.- <i>Participación de los ciudadanos.</i> 3.- <i>Responsabilidad en la Gestión</i> 4.- <i>Cultura de transparencia, colaboración y coordinación</i> 5.- <i>Compromiso con la equidad social y la solidaridad</i> 6.- <i>Compromiso con la calidad y la mejora constante</i>

Fig. 1a.1

MEDIO / CANAL	ALCANCE
Manual de Acogida	- Todos los trabajadores - Nuevos ingresos
Manual de Atención Sesiones de Acogida	- Empleados con atención al público - Nuevos ingresos
Cursos Calidad, Conocimiento de la Institución y acogida en Plan de formación continua	- Todos los cursos
Intranet Corporativa. Portal del Empleado	- Empleados: 100% acceso
Carteles murales Oficinas/Departamentos.	- Dependencias municipales
Jornadas de Calidad y grupos de mejora	- Todos los empleados - Directivos y miembros de los comités impulsores
Campañas Semana Calidad Ruedas de prensa medios de comunicación locales, presentaciones, actos públicos Presentación cambios al Gobierno	- Todos los ciudadanos y empleados (publicación SietediaS) -Equipo Gobierno

Fig. 1a.2 Acciones para la consolidación de bases culturales

Ser accesibles. La accesibilidad continua de los líderes es parte de la cultura del PBS. Comienza desde la incorporación de un nuevo empleado, a través del **Plan de Acogida**, que le proporciona el conocimiento que necesita para desarrollar sus funciones, facilitando su identificación e integración con la institución: *recomendaciones para la convivencia, derechos y obligaciones, protección de la salud, posibilidades de desarrollo personal y profesional, canales de comunicación interna, así como otros aspectos de la dinámica laboral.* Existe una **Guía de Acogida** a disposición de los empleados en la Intranet.

El contacto a través de los **mecanismos y canales** de gestión de las actividades y de comunicación es continuo, y existe una cultura de acceso permanente en función de las necesidades. Dichos mecanismos y canales, que cuentan con la participación directa de los líderes, se exponen en el subcriterio 1b en lo que se refiere a la gestión y seguimiento de los servicios, objetivos y programas, y en el 3c en lo relativo a los canales de comunicación interna. A esto podemos añadir las actividades de trabajo en equipos, e intercambio de experiencias, ampliamente implantado en el PBS, que se expone también en 3c.

IMPLICARSE EN LA MEJORA. ESTIMULAR LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD. FACILITAR LA PARTICIPACIÓN

La **implicación del liderazgo** se lleva a cabo a través de acciones en tres vertientes:

1. **Demostrar su interés** y la importancia de la participación mediante su implicación personal para "crear equipo",
2. **Alimentar y propugnar la participación como cultura**, permitiendo a sus empleados dedicar el tiempo necesario y reconociendo este hecho,
3. **Establecer y facilitar el escenario**, las prioridades y los mecanismos para facilitar la participación, implicándose directamente en proyectos de mejora e innovación y en su seguimiento, consecución, comunicación y reconocimiento de resultados.

En función de los resultados y el grado de cumplimiento de los objetivos, se identifican oportunidades de mejora y revisan los procesos en cada uno de los servicios, lo que se desarrolla y se pone de manifiesto en los procesos específicos en los distintos criterios de este relatorio (Personas, Recursos, Clientes-ciudadanos), y se evidencia en los resultados sostenidos o mejorados.

La **priorización** de actividades de mejora tiene su origen desde los directivos, coordinadores y profesionales desde las actividades de:

- Captación de necesidades, decisión y elaboración, despliegue y seguimiento de la Planificación (Criterio 2)
- Seguimiento y análisis de resultados (Subcriterio 2d, y otros específicos de servicios internos y al ciudadano)
- Autoevaluaciones EFQM y definición de ejes de mejora y prioridades.
- Participación y mecanismos de relación externa (ciudadanos y colaboradores, aliados: 1d, 4d, 5d, 6a, 8a)
- Canales internos de participación, acciones y campañas puntuales (3c, 7a)

Los **sistemas más importantes de participación** que hacen posible la sostenibilidad de esta cultura y su rentabilidad en cuanto a promover el sentido de pertenencia y aportación de todos, y beneficiarse de su creatividad y los progresos tangibles debidos a la mejora e innovación, se explican en el subcriterio 3c. Como se expone en dicho subcriterio, los **Grupos de Trabajo** son las fuentes más importantes y permanentes de innovación y mejora de los procesos. Tienen capacidad no solamente para aportar creatividad, imaginación y experiencia, sino también para aportar soluciones y para adaptar las metodologías de mejora existentes y establecer prioridades de implantación de mejoras de los procesos. Las evidencias se incluyen específicamente en cada uno de los subcriterios de agentes (5a, 5b, c, mejora de procesos y servicios) y en los criterios de resultados. Aportamos **múltiples ejemplos** en las figuras 3c.3 y 3c.4.

Actividades para la emulación de los mejores. El apoyo del liderazgo a la actividad de comparación e intercambio con referencias externas es continuo. Ponemos algunos ejemplos en la figura 1a.3.

FOMENTO DE LAS PRÁCTICAS SOSTENIBLES

El PBS, responsable de una serie importante de servicios como parte de la Institución Municipal, asume el liderazgo de la Ciudad difundiendo los valores y principios éticos de su Administración, tanto en su comunicación pública, como en la iteración con los grupos de interés, impulsando proyectos que enfatizan los valores socialmente responsables, la RSC y liderando en la promoción de la Calidad y la Transparencia como valores esenciales de su gobierno y administración.

Así mismo, contribuye a la conservación del medio ambiente mediante los procesos de recogida, disposición y reciclado, etc. apropiados en cada caso. Mencionamos aquí lo más significativo y en los subcriterios 4c y 8b se amplía la información sobre gestión ambiental.

La gestión de los **residuos biosanitarios** generados en el Servicio de Salud se realiza según el Decreto 83/1999 de 3 de junio sobre gestión de residuos biosanitarios y citotóxicos en la Comunidad de Madrid, de forma que se garantice la protección de la salud pública y del medio ambiente: Clasificación, almacenamiento y retirada selectiva hasta su destrucción.

IDENTIFICAR LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE MOTIVAN LOS CAMBIOS

Una administración local es especialmente sensible a una serie de fenómenos que motivan la necesidad de cambios en las estrategias, estructuras organizativas y modelos de gestión, que le permitan en cada momento proporcionar la mejor respuesta a los servicios públicos y a la ciudad, en línea con su misión, visión y valores, y con la situación de su entorno.

- **Estudio de comparación entre el CAID de Getafe y el CAID de Alcobendas**, dentro del proceso de asistencia sanitaria a drogodependientes. Durante el año 2010 se inicia un proceso de comparación con el CAID de Getafe (Certificado ISO 9001 y reconocido 500+ EFQM) de las encuestas de satisfacción realizadas a los usuarios de ambos servicios. Se acuerda revisar y unificar ítems y escala de valoración para realizar comparación (grupo en proceso de trabajo). En 2011 y como consecuencia de la comparación de los procesos de asistencia sanitaria, se realiza la revisión de los indicadores y se definen nuevos indicadores de rendimiento y de eficacia en el GPO.

- **Servicios Sociales** en aras de mejorar la calidad de la atención a los ciudadanos y poder ser más ágiles en la gestión de las ayudas económicas que se dan a las personas que lo necesitan, se recogió la experiencia de trabajo que se realizaba en países Europeos como Francia, países nórdicos, donde prestaban este servicio de Cheque-servicio. Somos el primer ayuntamiento de España en la puesta en marcha de este tipo de gestión.

- **Cita previa.** En 2011 hemos realizado una comparativa con municipios de la Comunidad de Madrid, para conocer cómo realizan la gestión de la cita previa, realizando acciones de mejora que podíamos importar a nuestro servicio, como la duplicidad de las citas, aumentar las personas que se encargan de la primera atención.

- **Análisis de los datos.** A través de las Comisiones de trabajo de SIUSS donde participan los municipios de la zona norte, se deciden acciones de mejora de la carga de la aplicación que nos permite una mejora en el análisis de los datos. Este año hemos hecho especial hincapié en la carga de los recursos económicos que nos han permitido un análisis pormenorizado del perfil de los ciudadanos a los que prestamos una ayuda, así como la tipología de ayudas más frecuentes y las cuantías medias de dichas ayudas.

- **Servicio de Consumo.** Tras las reuniones del Comité de Calidad del PBS y reuniones de trabajo de comparación interna sobre elaboración de memorias según Modelo EFQM se decide adecuar los datos e indicadores hacia valores que ofrezcan información sobre los niveles de calidad ofrecidos y de la adaptación de estos a las necesidades de los ciudadanos. Por ello, a partir del año 2010, se implementa en la OMIC una nueva "aplicación informática de Gestión de Reclamaciones de Consumo".

- **Inmigración.** Realizada una comparación en 2011 con nuestro municipio vecino de San Sebastián de los Reyes en nº totales y Tasas.

- **Violencia de Género.** En 2011, se ha comenzado a trabajar en el protocolo de atención a víctimas de Violencia de Género, junto con Policía Local, habiendo recopilado información de los municipios de la Red Municipal del Observatorio de Violencia de Género de la CM. Se ha comenzado a trabajar en nuestro protocolo, y en los itinerarios de derivación de las víctimas a instancias inter departamentales.

Fig. 1a.3 Apoyo a actividades para emulación de los mejores

Hablamos de fenómenos de tipo social, demográfico, ambiental, político y, muy significativamente, los de tipo legislativo y económico. Otros provienen de los avances que se producen por ejemplo el uso de las NNNT.

También los recursos humanos son absolutamente claves en los servicios públicos y, en lo que se refiere a esto, la dinámica de cambio tiene una dependencia tanto propia como externa.

El Ayuntamiento de Alcobendas, y en concreto el PBS como organización muy cercana a los ciudadanos, han mantenido de forma constante una predisposición al cambio, adelantándose a los cambios sociales y económicos y adaptándose al entorno lo más rápido posible, incorporando a su actuación la prolífica producción legislativa de la UE, de la Comunidad Autónoma y del Estado, así como las referencias y tendencias del sector. En muchas ocasiones, se ha sido proactivo en su puesta en funcionamiento, negociando con las diferentes administraciones, grupos de interés e incluso adelantando los fondos económicos.

Esta dinámica requiere mecanismos que aseguren la siguiente sistemática:

- 1. Captación y análisis.** Establecer fuentes de captación y mecanismos de análisis de las evoluciones y tendencias, e identificar y comprender muy especialmente los que suponen **riesgos, amenazas u oportunidades** para la organización.
- 2. Procesos de decisión.** Canalizar periódicamente las conclusiones de dichos análisis y propuestas, a través de procesos donde se decidan los cambios a realizar.
- 3. Desarrollo y gestión de los cambios.** Realizar los cambios, hacer un seguimiento de su efectividad, e integrarlos en los procesos y mecanismos de gestión establecidos.

Nos referimos aquí **solamente al primer** paso de esta dinámica. Los dos siguientes puntos se tratan en el subcriterio 1b en respuesta a las cuestiones que se plantean en el Modelo.

1. Captación y análisis. El conjunto de fuentes y actividades es muy amplio para describirlo aquí, por lo que se resume en la fig.1a.4. Parte de ellas se utilizan en la gestión diaria, y otros tienen sus propias sistemáticas, como son el PDA y la Gestión Programática Anual de Objetivos (GPO).

El **diagnóstico estratégico** configura la visión de futuro de la organización en base a los retos del Entorno, Territorio y Medio Urbano, Actividad Económica y Asuntos Sociales, de Salud, de Drogodependencia, etc. como escenario previo a la toma de decisiones de cambio.

Un ejemplo significativo es el “*Estudio de factores de riesgo cardiovascular de los ciudadanos de Alcobendas*” que trae como consecuencia el desarrollo del **Plan Alcobendas Ciudad Cradiosaludable** y del **Programa Thao** para prevenir la Obesidad infantil.

CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

El conjunto de planteamientos, decisiones y enfoques llevados a cabo desde el liderazgo está en línea y cumple con la **Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública**. La tabla de la Fig. 1a.5 resume el conjunto de hechos que lo demuestran.

ÁMBITOS Y MECANISMOS DE CAPTACIÓN	
Demográficos y Sociales	<ul style="list-style-type: none"> Observatorio de Inmigración Alcobendas: estructura y dinámicas sociales” Estudio Socioeconómico Indicadores Básicos Com. Rdos. Población Estudios específicos en salud, consumo, mayores, servicios sociales, mujer e inmigración
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> Estudios sobre intención de voto Recepción directa de propuestas ciudadanas
Legales	<ul style="list-style-type: none"> Normativa Estatal, Autonómica y Local Otras normativas, p.e. ROGA Ley General Sanidad Ley de Servicios Sociales de la C.M. Ley del Menor Ley de la Dependencia Ley de protección de los Consumidores C.M. Ley de los derechos y libertades de los extranjeros Ley para la igualdad de hombres y Mujeres Ley contra la Violencia de género Ordenanzas Municipales en materia de salud, consumo y servicios sociales
Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de Sostenibilidad
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Proceso Vigilancia Tecnológica Prospección tecnológica a través de alianzas con diversos partners Centro Difusión Tecnológica de Alcobendas Própolis Club, reflexiones sobre e-Government
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> Laboratorio Económico Tasa y precios Públicos de la C.M.
NUEVAS EXIGENCIAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	
	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos habituales de captación neces./expectativas Estudios de Satisfacción Canales de captación Proactivos, Reactivos y Valorativos Modelo de Participación Ciudadana Indicadores Básicos Estructura Económica
NECESIDADES INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN	
	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de Satisfacción Laboral Dinámicas de Trabajo en Equipo Nuevas exigencias derivadas de nuevos servicios, etc. Institucionales de I+D+i Benchmarking sistemático y adopción de buenas prácticas Autoevaluaciones

Fig. 1a.4

PRINCIPIOS CARTA IBEROAMERICANA	CUMPLIMIENTO
Principio de Servicio Público	La misión del PBS se orienta totalmente a proporcionar servicios públicos de calidad a los ciudadanos contribuyendo a la mejora de la calidad de vida. La solidaridad y el reparto equitativo son la garantía de los derechos ciudadanos.
Principio de Legitimidad democrática	El equipo de gobierno es elegido de forma democrática. En el Decálogo de la Participación Ciudadana en Alcobendas, el punto 6 dice: “Garantizar una participación factible, constructiva y de calidad con intervención directa en la toma de decisión y en la gestión municipal.”
Transparencia y participación ciudadana	Valor 2.- Participación de los ciudadanos. Proceso participativo en la elaboración del Reglamento Ciudadano de Participación. Alcobendas está a la cabeza en el Ranking de transparencia (Valor 4 del PBS)
Principio de Legalidad	El principio de la legalidad rige como un principio en el cual se fundamenta la Administración Pública.
Principio de Coordinación y Cooperación	La cultura de la transparencia, colaboración y coordinación es uno de los valores del PBS. Su actuación conjunta y coordinada con otros servicios del Ayuntamiento y con otras entidades de su red de colaboración externa, es imprescindible.
Principio de Ética Pura	La Ley 7/2007 del Estatuto Básico del Empleado Público, establece los principios éticos y de conducta de los empleados públicos.
Principio de Acceso Universal	La Página Web de Alcobendas ha sido concebida desde la perspectiva del receptor de la información. Por tanto, sitúa en el centro al ciudadano. Incorpora criterios de usabilidad de accesibilidad para personas con discapacidad y edad avanzada. Se mantiene activa, incorporando continuamente nuevas utilidades. Los servicios municipales del PBS garantizan un acceso presencial, telefónico y web.
Principio de Continuidad en la Prestación de Servicios	Acceso espacial (amplio horario) y temporal tanto a los servicios del PBS como a través de distintos canales de atención ciudadana y medios que permiten obtener información y gestionar: web, 010, presencial, puestos autoservicio, tramitaciones y gestiones on-line.
Principio de Imparcialidad	El PBS, en cumplimiento del artículo 14 de la Constitución Española, y como Administración Pública garante de los derechos y libertades fundamentales de los ciudadanos, atiende a estos con criterios de imparcialidad y sin discriminación de ningún tipo.
Principio de Eficacia	Entre los valores que define la organización, se encuentra la orientación a objetivos y resultados.
Principio de Eficiencia	El PBS optimiza los resultados alcanzados con relación a los recursos disponibles e invertidos (Valor 6 ... mejora constante) y se adhiere a la línea estratégica <i>austeridad y la conciencia de costes</i> , del Ayto., con objeto de incrementar la eficiencia.
Principio de Economía	La metodología de PPP evita presupuestos incrementalistas y vincula los presupuestos a metas y objetivos y a resultados concretos. La asignación de recursos se ajusta estrictamente a la programación GPO para el logro de objetivos.
Principio de Responsabilización	El observatorio de la Ciudad es un órgano consultivo con funciones de asesoramiento, seguimiento, coordinación y control en el ámbito de los servicios públicos que presta el Ayuntamiento, incluyendo los del PBS.
Principio de Evaluación y Mejora Continua	Uso de sistemas y herramientas que permiten el seguimiento, medición, evaluación y mejora continua de la calidad de los procesos y la prestación de los servicios. Los procesos están en permanente modificación por adaptación a la situación social cambiante.

Fig. 1a.5

REVISIÓN DE LA EFICACIA DEL LIDERAZGO. FUTURAS EXIGENCIAS

La **evaluación y mejora** de la eficacia del liderazgo orientado al equipo humano, tiene una doble vertiente: **personal** y de **rendimiento y nivel de excelencia**. La **vertiente personal** alude al grado en que cada directivo desarrolla las bases culturales en su labor y comunicación diaria, cuya valoración objetiva de eficacia se realiza a través del Estudio de Satisfacción Laboral (independiente, objetivo, confidencial y segmentado). La vertiente relativa al **seguimiento de objetivos** que se explica en sucesivos subcriterios de este relatorio.

El PBS tiene para la Evaluación del Desempeño los límites propios del marco legal de las AAPP. La organización evalúa el desempeño y competencias de sus directivos y empleados, y muy especialmente la vocación de servicio y el comportamiento ético. El nivel directivo es evaluado anualmente por el Equipo de Gobierno en cuanto a cumplimiento de objetivos mediante el seguimiento y la evaluación del GPO y del seguimiento trimestral del PDA.

Las **Autoevaluaciones del nivel de Excelencia** implican a los directores y coordinadores como componentes del Equipo Evaluador, añadiendo la componente de identificación de posibles mejoras y también de las **exigencias futuras** de la función de liderazgo.

En este sentido, el PBS es probablemente el Organismo municipal que más necesidad de adaptación a la realidad tiene, por la situación cambiante. La presentación al Premio Iberoamericano es un ejemplo de ello, porque nos permite revisar toda la Organización desde todos los niveles, Directivo, Coordinadores y empleados, para que la misma sea lo más activa y adaptada a los cambios que se produzcan.

Nuestra permanente adaptación se ha concretado este año 2012 en la extensión del sistema de pago por cheque servicio de toda la Emergencia social, garantizando el comportamiento ético de todos los elementos participantes en las ayudas sociales, usuario, administración y proveedores, utilizando papel y no dinero. Así mismo garantiza la eficacia y eficiencia del sistema, porque nos permite abonar las ayudas en plazos reales a la necesidad detectada, eliminando procedimientos innecesarios. El equipo Directivo ha liderado este proceso, pero el personal del Patronato, tanto administrativo como técnico ha participado en esta reflexión, no sólo para mejorar su trabajo sino para hacerlo más eficaz hacia los ciudadanos.

Estos cambios han de ser comparados con los procesos clásicos de otros Municipios y con la propia Comunidad Autónoma, basados en indicadores de tiempo, cobertura y eficiencia. Se realizará en el año 2013, una vez consolidado el actual sistema.

1b. Los líderes establecen, revisan y mejoran los sistemas de gestión y los resultados de la organización

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

La estructura de la organización desde su visión global, se ha ido adecuando en el tiempo para apoyar la implantación de la estrategia. Las funciones prestadas desde el Ayuntamiento están diferenciadas de los servicios directos a usuarios, prestados desde los Patronatos **por agilidad y eficacia en la respuesta**. El modelo institucional se revisa y actualiza en cada legislatura.

La estructura organizativa del PBS se adapta a los criterios estratégicos de toda la Organización y tiene una estructura diseñada para responder a los criterios de transparencia, eficacia, eficiencia, agilidad y respuesta a las necesidades de los ciudadanos.

El Patronato tiene una organización con Presidencia y Consejo Rector como elementos centralizadores, y un despliegue en una Gerencia, dos direcciones técnicas, una del área socio-sanitaria y otra del área de Igualdad de oportunidades, cada una de ellas se despliega en diferentes servicios con un Coordinador (equivalente a Jefe de Servicio). Del área socio-sanitaria: *Servicio de Salud, de Consumo, de Mayores y los Servicios Sociales y del área de Igualdad, el Servicio de Mujer y el Servicio de Inmigración*. En la Presentación del PBS en este relatorio, se ha explicado la evolución de su estructura como evidencia de la adecuación de su estructura a las necesidades y cambios.

La sociedad de consumo ha evolucionado hacia un proceso de globalización de la economía, ampliándose con ello la oferta de bienes y servicios a los que pueden acceder los consumidores incrementándose, por tanto, los riesgos que estos pueden sufrir. De acuerdo con lo establecido en el A° 51 de la Constitución, los poderes públicos tienen la obligación de articular mecanismos de protección de los consumidores. Ante esta realidad y con objeto de desempeñar dichas funciones de la manera más efectiva posible es preciso que las oficinas y servicios se encuentren lo más cerca posible de los ciudadanos, impulsándose la participación de las entidades locales en las políticas de consumo, hecho que se regula en el Texto refundido de la Ley General para la defensa de consumidores y usuarios así como en la legislación autonómica correspondiente. Consciente de ello, el Ayuntamiento de Alcobendas, a través del PBS, crea el **Servicio municipal de Consumo**, dentro del cual se ofrecen otros servicios como: *la Oficina Municipal de Información al Consumidor (OMIC); la Inspección Municipal de Consumo y la Junta Arbitral de Consumo*.

SISTEMA DE GESTIÓN. PROCESOS CLAVE. MEJORA Y BENEFICIOS A LOS GRUPOS DE INTERÉS

Definimos el sistema de gestión del PBS como el conjunto de actividades sistemáticas o puntuales que lleva a cabo la Dirección, a distintos niveles y, por delegación, los profesionales, para:

- **Impulsar y coordinar la implantación** todos los programas y proyectos que se despliegan en cada ciclo anual desde las estrategias contenidas en el Programa Director de Actuaciones (PDA) a través de la Gestión Programática de Objetivos (GPO) (ampliamente desarrollado en 2c, 2d).
- **Realizar un seguimiento sistemático**, y un análisis de los resultados que se van alcanzando, fundamentado en los indicadores de rendimiento y percepción de los servicios. Informes trimestrales y reuniones directivas semanales
- **Impulsar las acciones puntuales o los cambios necesarios** para asegurar la excelencia en los servicios y el cumplimiento de los objetivos GPO marcados, y comprobar puntualmente la idoneidad de sus decisiones y la eficacia en la implantación de las acciones.
- **Comprobar y poder predecir** en el tiempo el grado de progreso en el cumplimiento de las estrategias PDA que se espera al final de cada periodo estratégico cuatrienal. Anualmente se realiza un estudio de grado de cumplimiento del PDA

Para llevar a cabo estas labores de forma sistemática pero también ágil y flexible, el PBS cuenta con lo siguiente:

- **Un esquema de revisiones y reuniones** organizado en cascada, desde la Presidencia, el Consejo Rector y la Gerencia hasta los profesionales.
- **Un conjunto de indicadores claves**, organizado en **Cuadros de Mando** por servicios y a nivel PBS
- **Mecanismos de autoevaluación con el Modelo EFQM** en los que se participa sistemáticamente
- **Herramientas de gestión del conocimiento** que les permiten el acceso a las informaciones y datos, elaborados y disponibles al nivel y en el momento en que se necesitan. Herramientas de gestión propias del PBS, como SIUSS, Laboratorio, etc.
- **Un Sistema de Gestión por Procesos** que proporciona el conjunto de procesos, procedimientos e instrucciones necesarios para realizar las actividades propias del PBS de una forma regulada, estandarizada, eficaz y eficiente. El objetivo es que en el año 2013 la programación sea por procesos en todos los servicios del Patronato.

Esquema de revisiones y reuniones. Implicación a todos los niveles

El **liderazgo en materia de decisión, impulso y gestión**, (análisis de resultados, decisiones, seguimiento, comunicación, etc.), parte del

Alcalde y de la Junta de Gobierno Local como órgano colegiado, y desciende por la línea de la dirección al resto del **nivel político**: las *Concejalías Delegadas de Área, Concejalías Delegadas y Consejeros Delegados*, y al **nivel administrativo**: *Coordinadores Generales de Área, Directores Generales, Gerentes y Subdirectores Generales*; con especial implicación de la *Concejalía Delegada de Administración Municipal* (Secretaría del Pleno, Planificación, Calidad, Organización, Asesoría Jurídica y Patrimonio, Innovación, Participación y Recursos Humanos), que es la responsable de una serie de actividades que ponen de manifiesto la implicación del equipo directivo en los mecanismos de gestión. A su vez los Patronatos, como ya se ha comentado tienen una estructura propia con un Consejo Rector (proporcional al Pleno), Presidencia que a su vez tiene una Delegación y en esta legislatura una Delegación de Área, Gerente, Directores, Coordinadores y Servicios. La inclusión de nuestro municipio en el ámbito de aplicación del Régimen de Organización de los Municipios de Gran Población, “*inspirándose en los principios de descentralización, desconcentración, calidad, flexibilidad, responsabilidad eficaz, eficiencia, logro de resultados y servicio al ciudadano*” (ROGA, Apdo. *Exposición de motivos*), permite mayor flexibilidad, y posibilita la mejora de la gestión de los asuntos locales.

NIVEL / MECANISMO	MISIÓN	ACCIONES
Consejo Rector Presidenta PBS (Mensualmente)	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de políticas públicas sectoriales Control servicios del PMD 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones políticas Aprobar y priorizar Actuaciones. Interpretar necesidades y expectativas ciudadanas Coordinación con otras Concejalías
Director o Gerente Comisión directiva Mensual Trimestral	Estrategia y decisiones largo alcance: PDA a cuatro años y corto GPO a 1 año. Informes trimestrales	<ul style="list-style-type: none"> Priorización de acciones Resolución de incidencias e imprevistos Seguimiento, programación y nuevas propuestas. Análisis de Informes
Directores, Gerentes, Coordinadores y Técnicos Semanal	Seguimiento y control de los programas por área. Seguimiento de Indicadores del GPO	<ul style="list-style-type: none"> Valorar nuevas actividades, eventos interdepartamentales, etc. Seguimiento de actividades. Seguimiento y evaluación de indicadores y resultados previstos
Servicios: Coordinadores, responsables y técnicos	Despliegue de las decisiones, estrategias, actividades nuevas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Reorganización de las actividades y desarrollo de las mismas.
Comités Impulsores de la Calidad (semestral)	Impulso y seguimiento de las acciones específicos de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Implantar herramientas de calidad Evaluación de acciones y herramientas Difusión de Misión Visión y Valores Propuesta acciones/novedades correctivas
Otras Comisiones		
Comisiones sectoriales: Salud y Bienestar Social; Mayores y Consumo: Reuniones trimestrales. Espacio de encuentro e informativo para el tejido social de cada ámbito.		
Comisión gestión de espacios: Espacio municipal para la coordinación y gestión de espacios municipales. Reuniones semestrales		
Comisión técnica de asociaciones: Espacio de coordinación, información y puesta en marcha de actuaciones dirigidas a las asociaciones del municipio: ordenanzas, convocatorias subvenciones. Reuniones mensuales.		

Fig. 1b.1 Esquema de gestión, revisión e impulso del PBS

En lo que **respecta al PBS**, del que ya se ha expuesto lo relativo a su estructura organizativa, el esquema de reuniones, comisiones y niveles de decisión se sintetiza en la figura 1b.1 para dar una idea global de los niveles de la implicación de los líderes y de la sistemática que dinamiza el sistema de gestión del PBS. A esto se puede añadir el amplio conjunto de comisiones y grupos de trabajo en cada uno de los servicios, que se sintetizan en el subcriterio 3c, Fig. 3c.3.

Los resultados clave de gestión se miden sistemáticamente y se revisan de forma global cada año en el ciclo de programación - presupuestación. Se realizan **informes de seguimiento periódicos** que valoran los estados de implantación de los proyectos a largo plazo. Se obtiene así el balance de situación de proyectos, dando cuenta de su avance trimestralmente.

Los **Informes de Situación Anuales** utilizan 5 criterios cuyo rango oscila entre 0-100 %. También se contempla la situación actual y se incluye una media del cumplimiento.

Sistema de Gestión por procesos

La Organización Municipal desarrolló e implantó a nivel Ayuntamiento su **Sistema de Gestión de Procesos** hace ya una década. Arrancó con una etapa de identificación y diseño liderada por el grupo de directores de la Institución. A partir de ese primer esquema, que incluía Mapa de Procesos, Inventario de Procesos, Fichas de macros, etc., las iniciativas de desarrollo, implantación y perfeccionamiento de los Sistemas de Gestión de Procesos específicos de las distintas organizaciones fueron impulsadas directamente por cada Director o Gerente, con el apoyo de los Dptos. de Calidad y Organización, para asegurar coherencia e integración.

En el subcriterio 5a se describen los detalles del sistema en el ámbito de actuación del PBS: Mapa, Inventario de procesos clave, etc.

Impulso de las ventajas competitivas

El PBS pretende con esa estructura adaptada responder con eficacia y eficiencia a las necesidades de los ciudadanos y su tejido social, con calidad y siendo referencia dentro de los Municipios de la Comunidad de Madrid y de España. La nueva estructura organizativa, los cambios a procesos, y la gestión por competencias son nuestras herramientas para colocarnos en una posición competitiva

RESPONDER CON AGILIDAD A LAS NUEVAS TENDENCIAS

En el subcriterio 1a se expone como la organización mantiene de forma constante una predisposición al cambio, adelantándose a los cambios sociales y económicos y adaptándose al entorno lo más rápido posible. Allí se presenta la dinámica que hace posible esta adaptación, en tres tipos de actividades: 1. *Captación y análisis de los fenómenos de cambios internos y externos*, 2. *Procesos de decisión de los cambios a efectuar* y 3. *Desarrollo y gestión de los cambios*. El primero de ellos también se explica en 1a.

2. Proceso de decisión

Los esquemas de reuniones y trabajo explicados anteriormente, muy especialmente las del Equipo de Dirección, proporcionan, además del seguimiento e impulso de las actividades, una sistemática de revisión de la información, lo que les permite decidir cómo y cuándo hay que actuar. Según los casos, se decidirá actuar de forma inmediata o canalizar el plan específico a través del siguiente ciclo. El impacto de las decisiones se analiza como parte de la metodología de gestión del cambio, ya que cada actuación se planifica respondiendo a un objetivo, cuyo cumplimiento es objeto de seguimiento.

3. Desarrollo y gestión de los cambios

Una vez decididos qué cambios acometer, éstos se canalizan y transforman en programas, integrándose en los mecanismos de despliegue existentes: *Planes Generales, Programa Director de Actuaciones, Programas anuales GPO y Mejoras puntuales*.

El apoyo de los Directivos/Coordinadores/Responsables a los cambios a acometer varía en función de la naturaleza de los procesos y se describe específicamente en los subcriterios correspondientes: cambios relacionados con la **Gestión de las Personas** (Criterio 3), con la **Gestión de las Tecnologías, Información y Conocimiento** (4b, c), con la **Gestión de los Activos y Alianzas** (4c, d), con los **recursos Económico-Financieros** (4a), con los **Servicios** que presta el PBS (5b, 5c, 5d), etc.

Así mismo, cuando es necesario, se llevan a cabo **cambios estructurales**, como se ha indicado en el apartado anterior sobre estructura, de los cuales se ponen ejemplos a continuación.

La planificación y ejecución de los cambios lleva aparejada la asignación de recursos, en el ámbito temporal necesario, y la implicación de los líderes en los diversos ámbitos, estableciendo prioridades y criterios. La tónica general dado en el momento en que estamos, es la flexibilidad y adaptación ágil a las nuevas exigencias. Sobre la implicación de las personas se habla en 1c.

UNA LARGA TRAYECTORIA DE ADAPTACIÓN E INNOVACIÓN. REFERENCIAS A CAMBIOS SIGNIFICATIVOS

Existe una larga trayectoria que evidencia la capacidad del Ayuntamiento y del PBS para adaptarse y responder a los nuevos tiempos, con una serie de hitos que han tenido lugar a lo largo de los últimos años y muestran la dinámica de cambio y los logros más significativos. Lo más significativo se explica en la Presentación del PBS, al principio de este relatorio. Por estos hechos y lo que enumeramos a continuación consideramos al PBS innovador y se adelanta a las demandas sociales o reacciona muy rápidamente a las nuevas necesidades.

- La **Estructura de Gestión**, en Ayuntamiento, desconcentrado en **Juntas de Distrito y tres Patronatos, además de cuatro empresas públicas**
- La **Cultura de la calidad, Innovación hacia la Excelencia: ser referente**, adopción de la Autoevaluación EFQM y certificaciones ISO
- La **decisión de prioridades** en el PDA 2008-2011: **Austeridad Presupuestaria, Vivienda, Seguridad, Calidad de los Servicios y Participación.**
- Los **Programas de sostenibilidad ambiental, Alcobendas Eco-Ciudad**, orientados a la sostenibilidad ambiental.
- **El mejor nivel de equipamientos y servicios.** Nivel de equipamientos y servicios, en cantidad y calidad, tanto de carácter público como privado,
- **Acercamiento del PBS a la sociedad** actual creando un área en 2011 de Integración e Igualdad de oportunidades.
- **Adecuación de los procesos** de los Servicios sociales a la Dependencia y las personas excluidas (Centro de Acogida a personas sin techo)
- **Cercanía a la resolución de los conflictos** de Consumo con una Junta Arbitral.
- **Adecuación de las prioridades en materia de salud**, programas para la prevención (THAO y Ciudad cardio-saludable, consumo de drogas, etc.)
- **Respuesta a la Calidad de los Servicios** y la participación con Centros para mayores en todos y cada uno de los distritos, por lo que actualmente se está construyendo uno en el distrito urbanizaciones, cumpliendo así totalmente este compromiso.

TRANSPARENCIA Y CONFIANZA

Alcobendas está considerado el ayuntamiento más transparente de España en las materias de información sobre la corporación municipal, relaciones con los ciudadanos y la sociedad, contratación de servicios y urbanismo y obras públicas, y el segundo en transparencia económico-financiera, según el Índice de Transparencia de los Ayuntamientos 2010 de la **Organización Transparencia Internacional España** (ref. Criterio 9). Incluimos aquí varios ejemplos, algunos de los cuales se detallan en otros criterios y en los resultados, sobre todo los específicos de los servicios del PBS. Es una situación que caracteriza el trabajo en toda su dimensión con los grupos de interés, como se explica en el subcriterio 2c en que se habla de cómo se trabaja para equilibrar las acciones en función de las necesidades de todos.

- Reducción de la deuda municipal (cierre positivo durante los tres últimos años). El PBS no ha generado deuda desde su puesta en funcionamiento.
- Reducción de los gastos internos para el funcionamiento de la organización (hasta el 60% en algunos casos). Proyectos del PBS de ahorro y M. Ambte.
- Fomento de los Observatorios y la información al ciudadano a través de la web.: Observatorio de la Inmigración y Observatorio de la Ciudad.
- Revisión, elaboración y Publicación de la nueva Carta de Compromiso (Mayores).
- Laboratorio económico y transparencia en la información económica municipal. Auditoría anual de la transparencia económica del Patronato.
- Incorporación a sistemas normalizados de gestión de calidad (normas ISO) de Laboratorio y CAID y en las empresas municipales (Madrid Excelente).
- Incorporación de sistemas que garantizan la protección de datos de los usuarios. Auditorías de protección de bases de datos, alto nivel de seguridad
- Publicación de los Estudios y Encuestas así como otro tipo de indicadores en los observatorios y para uso de los servicios.
- Fomento de la innovación y de los proyectos que proporcionen ahorro en los servicios con mantenimiento o mejora de la calidad de los mismos.
- Está disponible en la Intranet Municipal (apartado de Participación Ciudadana) la "Agenda Participación Ciudadana 2012"

1c. Los líderes fomentan la cultura de la Calidad y Excelencia entre las personas de la organización para conseguir su implicación

CONOCER, COMPRENDER Y RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

Comprender las necesidades de los empleados es una tarea constante de la Dirección de la Institución, a todos los niveles.

Las necesidades y expectativas de las personas del PBS se pueden considerar dentro de tres grandes categorías:

- **Las generales**, como trabajadores de la Institución Pública, sean funcionarios o contratados.
- **Las específicas** en función del puesto de trabajo, su potencial de desarrollo y situación específica en la organización.
- Las relativas a su **situación personal** y otras características personales especiales.
- Las **grupales** en áreas de gestión para mejorar los procesos y eliminar trabajo que no aporta valor.

La organización cuenta con sistemas de captación y análisis de dichas necesidades y expectativas, que se indican en el subcriterio 2a, y se amplían en los distintos apartados del Criterio 3. En todos ellos, el **papel del liderazgo** es crucial, ya que se trata de actividades relacionadas con la decisión y aplicación de políticas en el terreno de RRHH, y con las relaciones laborales y apoyo personal y profesional a los empleados por parte de la línea de la dirección. Corresponde al Gerente y Directores las políticas de personal del PBS, de acuerdo a los Estatutos del mismo, para que finalmente sean aprobadas por la Presidencia y/o el Consejo Rector.

Así, la organización cuenta con políticas y sistemas que tratan cada uno de los aspectos mencionados, considerando en el ámbito de actuación en cada caso. Los aspectos generales, se tratan desde la Función de la Dirección, con la colaboración de RRHH, y la participación de los trabajadores y sus representantes (Convenio colectivo, Comisiones paritarias, etc.), bajo la perspectiva de conseguir condiciones de contratación y trabajo favorables para los trabajadores y por encima de los estándares habituales, lo que se constata por el bajo índice de rotación existente. Los detalles se incluyen en el subcriterio 3a. En los subcriterios 3a y en 7a se mencionan iniciativas de mejora como consecuencia de la participación en la encuesta de clima (23 acciones de mejora a consecuencia de la de 2006, y 6 líneas de mejora en el PBS como consecuencia de la de 2011).

Carta de Compromisos de Recursos Humanos. Desarrollada recientemente, destinada al empleado, la Carta de Compromisos recoge diversos aspectos relacionados con los trabajadores de la Institución. Establece 10 compromisos que hacen referencia a lo siguiente: *Sistema de Sugerencias y Reconocimiento, Actividades para el desarrollo, Participación en el diseño del Plan de Formación Continua, Buzón del Empleado, Sobre trámites de gestión interna, Acreditaciones documentales, Formación en Prevención de Riesgos Laborales, Acciones específicas en Prevención de Riesgos Laborales, Acogida y Difusión oferta empleo público (turno libre) y procesos selectivos.*

PROMOVER LA MEJORA E IMPLICACIÓN. CULTURA EMPRENDEDORA E INNOVACIÓN

La implicación y el impulso de acciones de innovación y calidad es uno de los factores de reconocimiento de los puestos de trabajo directivos. La integración progresiva de la gestión de calidad en el sistema de gestión ha sido posible gracias a la implicación del más alto nivel de responsabilidad en la gestión operativa. Específicamente, la Dirección de RRHH liderando todo lo relacionado con las mejoras en el terreno "personas", el Gerente del PBS liderando proyectos de mejora de sus servicios, y otros Directores liderando las implantaciones de mejoras en los procesos, en los sistemas, y certificaciones ISO, así como el resto de iniciativas y metodologías en la gestión.

Así, los líderes cuentan con un amplio abanico de sistemas que les permiten generar, mediante su implicación personal, una cultura emprendedora, de implicación y mejora continua y de responsabilidad, a través de programas e iniciativas para la generación de nuevas ideas, la innovación y el empowerment. Citamos algunos ejemplos y referencias a donde se desarrollan con más amplitud.

- **Orientación estratégica e implantación del plan anual.** En cada ciclo de planificación y programación los líderes impulsan nuevos proyectos innovadores, de acuerdo con las líneas de acción estratégicas, y se despliegan los objetivos de acuerdo con el GPO (ref.: 2d, 3b).
- **Buenas prácticas.** Se promueve una cultura de vigilancia sobre cada materia específica y la asistencia a jornadas, cursos, participación en asociaciones, redes y sus comités, apoyando experiencias piloto, y la iteración constante con otras administraciones para la captación de buenas prácticas, cesiones tecnológicas, colaboraciones, etc. El PBS ha contribuido con presentaciones.
- **Fomento y apoyo de iniciativas** de los empleados en la mejora de la gestión, en línea con el valor nº 6 *Compromiso con la calidad y la mejora constante*, mediante su participación en actividades de mejora de los procesos, constitución de Equipos de Trabajo dirigidos a proyectos de mejora específicos, que consideramos el espacio básico para la creatividad, innovación e impulso de mejoras en sus diversas modalidades (ref.: 3c).
- **Responsabilidad de la calidad.** Asumida e integrada la gestión de la calidad formando parte de los objetivos propios de cada servicio, que se revisan anualmente (ref.: 2d, 3c). Valor nº 6 *Compromiso con la calidad y la mejora constante*. Destacar el liderazgo del Comité de Calidad.
- **Desarrollo del liderazgo para apoyo a las personas**, a través de varios programas. Destacamos: *Desarrollo de Líderes* (competencias de liderazgo, coordinación, trabajo en equipo, comunicación, delegación, negociación, etc.), *Programa de Coaching, Incentivos al desempeño, proyecto de desarrollo profesional y carrera* recogido en el Convenio colectivo, y *empowerment* que se desarrolla en el ejercicio de la responsabilidad efectiva en el puesto de trabajo. Los tres máximos directivos del PBS han realizado formación sobre Liderazgo y Estrategia en el Instituto de Empresa de España.

Las evidencias más claras de la **efectividad del liderazgo** para promover una **cultura participativa, innovadora y el trabajo en equipo** se pone de manifiesto en la información específica sobre la labor de los equipos, proyectos e iniciativas de mejora que se incluye en los subcriterios 3c, 5a y otros del Criterio 5 orientados a los servicios. Muchos de ellos son **iniciativas o proyectos transversales** que afectan a varias áreas. Cada una de las iniciativas cuenta con la implicación activa de una o más de las personas consideradas líderes en el PBS.

Implicación de las personas en la gestión de los cambios. Se es consciente de la importancia que tienen las personas para implantar los cambios y se promueve el talento creativo de los empleados mediante su integración en las dinámicas de trabajo individual y en equipo apoyando la asunción de responsabilidades y dando reconocimiento. La formación e información que las personas reciben para trabajar con **procesos nuevos o modificados** es parte de la metodología que se sigue para la implantación y comunicación de cambios.

Sistema de Sugerencias. En el marco de las **acciones destinadas al empleado** del Plan de Calidad 2009-2011, se recoge la participación de los mismos en la mejora de la gestión municipal **implantando un sistema de sugerencias**, lo que redundará en la satisfacción general de la plantilla pudiendo suponer un incremento en los índices de motivación de los trabajadores, en la medida en que tienen la posibilidad de participar libre y voluntariamente en el diseño de procesos directamente relacionados con la mejora continua, a través del planteamiento de sugerencias que supongan una mejora de los servicios municipales. El sistema de **Sugerencias de Empleados** aprobado y en proceso de implantación, conlleva a su vez un sistema de Reconocimiento de las sugerencias implantadas.

Por otra parte, se impulsa la participación a través del **Concurso de ideas**, orientado en esta su primera edición a incentivar una cultura de austeridad y control del gasto público en el Ayto. Los trabajadores del PBS han participado y obtenido un Primer Premio en este concurso.

DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS. TRANSPARENCIA Y RECONOCIMIENTO

En lo relativo al **desarrollo de capacidades**, a todos los niveles, en los subcriterios 3a y 3b se exponen todos los detalles relevantes del *Modelo de Gestión por Competencias, la Formación para la promoción, orientada a desarrollar las competencias necesarias para el desempeño* en la carrera, y los *itinerarios formativos* enfocados al desarrollo competencial de los distintos perfiles profesionales.

Los líderes se implican personalmente en la motivación, apoyo y reconocimiento a la contribución de las personas, a través de diversos mecanismos y actividades. Los Directores y el Gerente del PBS, con el apoyo de los Directores de Calidad y RRHH, presentan personalmente a sus equipos las iniciativas de Calidad de forma estructurada y planificada. En estas reuniones se producen debates y se recogen las opiniones de los diferentes colectivos de trabajadores. El PBS realiza jornadas anuales lideradas por su Presidente y Gerente, con participación habitual del Alcalde y del Departamento de Calidad. La metodología de la Jornada es participativa.

El Equipo Directivo promueve la transparencia a través de implicación de los empleados en los mecanismos sistemáticos de seguimiento de los resultados de los programas e indicadores, y comunica a los resultados de los Estudios de Satisfacción Laboral, explicando los detalles relevantes y proponiendo la búsqueda conjunta de soluciones a las áreas de mejora. Otra instancia de participación y relación entre directivos y empleados es el **Comité Impulsor de la Calidad**, muy implantados en el PBS y que se reúne semestralmente.

Promoción y Reconocimiento. Los avances en promoción interna –horizontal y vertical–, homologación y racionalización de la estructura salarial, y el reconocimiento, han sido unánimemente reconocidos por los empleados. Como ejemplo, en la pasada legislatura se contempló en convenio **la promoción de al menos el 10% de los Auxiliares Administrativos al grupo C1 Administrativo, resultando 4 plazas de administrativos en el PBS**, lo cual es de un impacto muy significativo y contribuye muy decisivamente en la motivación. Actualmente están convocadas las promociones correspondientes en el Ayuntamiento y Patronatos. También se produjo la promoción de 10 conserjes del servicio de Mayores a Técnicos Auxiliares. El esquema de reconocimiento desde el liderazgo se resume en la Fig. 1c.1. La información de la tabla se puede considerar complementaria al sistema de reconocimiento a personas (ref. 3d).

PROMOVER Y APLICAR LA EXCELENCIA

El PBS, en su condición de participante del Sello de Excelencia EFQM 500+ y del Premio Iberoamericano nivel Plata, Certificaciones ISO, junto con su adaptación a la realidad social, gestión por competencias y trabajo por Procesos, es un referente de Calidad nacional y mantener esta referencia es también un objetivo claro de nuestra Organización. Un paso importante para hacer este deseo realidad es la presentación a este Premio Iberoamericano para la Calidad 2012. Estos logros han estado y continúan estando directamente impulsados y apoyados personalmente por la Presidencia/Gerencia/Dirección del PBS y respaldados por su línea de dirección hasta los empleados.

LÍDER IMPLICADO	ACTO / MEDIO	TIPO RECONOCIMIENTO	MOTIVO	PERSONAS/ EQUIP.
Equipo de Gobierno	Acto de reconocimiento	Regalo y mención honorífica	Jubilación de empleados	General
Concejales	Carta de Concejál	Felicitación	Logro individual	General
Concejál-Presidenta	Comunicación escrita	Felicitación	Logro de objetivos	Equipo directivo
Alcalde	Comunicación	Día Libre	Premio Institucional	Equipo directivo
Gerente PBS	Comunicación escrita	Felicitación Asistencia eventos, jornadas, Congresos	Logro de objetivos Implicación individual	Equipo directivo
Directores, Coordinadores	Comunicación reuniones equipo	Comida	Logros de equipo	General
Directores	Carta de concesión Comunicación personal	Becas de formación	Implicación anual en desempeño	General
Director de RR.HH.	Carta a empleado con detalle	Agradecimiento por implicación	Particip. Prog. Formac. / Acogida	General
Alcalde	Acto Público	Felicitación, económico	Más de 25 años en la Organiz.	General

Fig. 1c.1

SENSIBILIZACIÓN EN RESPONSABILIDAD AMBIENTAL, EFICIENCIA, SOSTENIBILIDAD E INICIATIVAS DE ACCIÓN SOCIAL

El desarrollo de políticas de sostenibilidad ambiental y ahorro en el gasto es una política muy asumida en toda la Organización y por ende en el PBS. Las medidas de ahorro de consumibles adoptada ha sido bien recibida y muy respetada por todo el personal.

La confluencia de que nuestro trabajo se desarrolle en el ámbito de lo social, hace que además del compromiso personal con el trabajo, que siempre requiere un plus, nuestros trabajadores participen en iniciativas sociales de apoyo social, tanto oficiales, como las Comisiones de Salud y Bienestar Social, como privadas, pertenencia a Asociaciones de ámbito social y sanitario, como socios de honor o como asociados comprometidos. En los criterios correspondientes, fundamentalmente 3, 5, 8 y 9, se ofrecen evidencias de las acciones y resultados de esta orientación y apoyo decidido desde el liderazgo.

Marco de Referencia para la Excelencia Socialmente Responsable (ESR). A principios del año 2010 el Ayuntamiento de Alcobendas decidió apoyar el proyecto ESR, que el Club Excelencia en Gestión ponía en marcha, respondiendo a la inquietud manifestada por los primeros ejecutivos de organizaciones socias de enfocar la Responsabilidad Social como **fuentes generadoras de oportunidades y ventajas competitivas** en las empresas y organizaciones. Bajo este enfoque, y a través de un equipo de trabajo, se ha desarrollado dicho Marco de Referencia, integrado por 9 criterios, partiendo de la definición de RSE promovida por la Comisión de las Comunidades Europeas –*integración voluntaria de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones y sus relaciones con sus interlocutores*. Deseamos destacar que este proyecto está siendo apoyado por el Alcalde de Alcobendas, actuando como patrocinador del mismo.

FOMENTO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y DIVERSIDAD

En aplicación del artº 45 de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo por la igualdad efectiva entre hombres y mujeres y en cumplimiento del compromiso que el Ayuntamiento de Alcobendas adquirió con sus trabajadores en el último convenio colectivo, se ha elaborado un **Plan de Igualdad**, para el que se ha efectuado un diagnóstico, una propuesta de medidas y se ha constituido la **Comisión de Igualdad** que se ha encargado del desarrollo y coordinará la implantación del Plan. Esta comisión está formada por la Dirección de RRHH y por representantes sindicales. Se amplía información en el subcriterio 3a donde también se habla sobre la diversidad.

Así mismo existe una Comisión de Violencia de Género compuesta por Policía (Unidad de Violencia de Género), Servicios Sociales, Mujer y últimamente se ha integrado, por los resultados obtenidos, Inmigración.

Para promover el **desarrollo de las capacidades** y fomentar una **cultura emprendedora e innovadora** y llevar a cabo políticas tendentes a garantizar el ejercicio efectivo de la **igualdad de oportunidades** y de la diversidad, entre todos los servicios y Áreas del Ayuntamiento, se ha realizado un estudio previo y, como consecuencia inmediata, un Plan de Transversalidad que permita trasladar el concepto de igualdad de género en todas las políticas municipales y garantizar el derecho de equidad. A su vez se ha desarrollado un plan de Inmigración para fomentar la diversidad y la garantía de derechos a toda la ciudadanía sin condición de raza, sexo, religión o lugar de origen.

1d. Los líderes conocen las necesidades y expectativas de los G.I externos a la organización y se implican en los mismos

GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS. PARTICIPACIÓN CIUDADANA. ALIANZAS Y COLABORACIONES

La institución municipal tiene bien determinados quiénes son sus grupos de interés externos (ver 2a) y cuenta con una serie de mecanismos para **entender, anticipar y dar respuesta** a sus distintas necesidades y expectativas, que se desarrollan fundamentalmente en los subcriterios correspondientes: *Aliados y proveedores clave: 4d, Clientes/Usuarios/Ciudadanos: 5b, c y d; Sociedad: 4c y criterio 8.*

En el presente subcriterio nos referiremos sobre todo a la actuación impulsada o llevada a cabo desde el liderazgo.

Los líderes son los principales impulsores para identificar y analizar las expectativas y necesidades de grupos y colectivos de especial interés. Se analizan las demandas de los colectivos que se consideran vitales por su representatividad e influencia en el desarrollo local, específicamente en los servicios, mediante *Estudios sobre necesidades, expectativas y demandas*. Tanto los políticos como los directivos de la Institución y del PBS se implican con ciudadanos y partners a través de reuniones y convenios (ver 4d) y potencian las alianzas vinculadas a los aspectos más relevantes.

Mecanismos de participación ciudadana

Desde el 2008 se cuenta con un **Reglamento Ciudadano de Participación de Alcobendas** elaborado a través de un **proceso participativo** en el que intervinieron los vecinos de la ciudad. Los resultados de dicho proceso y la revisión del Protocolo de relación Distritos-Áreas, impulsado por el Alcalde, y este nuevo texto jurídico, han condicionado la **nueva estructura de la participación ciudadana** y por consiguiente la forma de relación entre institución y vecino. Dicha estructura garantiza un trabajo interdisciplinar logrando

la transversalidad de la participación ciudadana en toda la institución. La relación del PBS con sus ciudadanos se realiza por medio de las Comisiones sectoriales, las de Salud y Servicios Sociales, la de Consumo, la de Mayores, la de Mujer y la de Inmigración, elementos representativos del tejido social y de sus representantes (empresarios, Asociaciones, grupos de defensa de derechos, etc.).

Existe un **Decálogo de la Participación Ciudadana en Alcobendas** con los Principios y valores del **Reglamento de Participación Ciudadana**. Así mismo, se ha aprobado el **Reglamento de la Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones** (julio de 2011), garantista de la defensa de los derechos de los vecinos.

La **“Agenda Participación Ciudadana 2012”** que se encuentra en la web, recoge un calendario completo del año con las fechas de todas las actuaciones y encuentros relativos a todos los órganos de Participación Ciudadana previstos: Coordinadoras de Distrito, Juntas Municipales, Comisiones Sectoriales, Mesas de Diálogo, etc....De todas ellas el PBS tiene representación ad hoc o como en las Comisiones Sectoriales con las 4 que pertenecen a su ámbito.

En resumen, el Ayuntamiento de Alcobendas ha desarrollado el **Observatorio Local de la Democracia Participativa** como espacio de evaluación, seguimiento y mejora de los procesos u órganos participativos y la puesta en marcha de un espacio Web especializado, y los ciudadanos cuentan con una amplia serie de mecanismos para evaluar la gestión municipal, y para ser atendidos en lo que necesiten.

RELACIONES CON OTROS GRUPOS DE INTERÉS RELEVANTES

La cultura de la Organización y sus procesos y servicios tienen una amplia dependencia de las relaciones de colaboración y asociación con Grupos de Interés externos, como son los proveedores, clientes, partners, asociaciones cívicas y otras organizaciones con las que colabora o trabaja en el intercambio de experiencias. El conjunto de asociaciones y convenios del Ayuntamiento es amplísimo, tocando todos los sectores de actividad del mismo. Muchas de estas relaciones proporcionan también espacios de trabajo para el PBS. En este relatorio, nos ceñiremos a las específicas del PBS cuyo conjunto y tipología se expone ampliamente en el subcriterio 4d en lo que se refiere a asociaciones profesionales y convenios, y relaciones con partners y proveedores. En lo que respecta a clientes, toda la dinámica de relaciones con usuarios se desarrolla en los subcriterios de servicios, especialmente en el 5d.

En todas ellas, la acción del liderazgo es imprescindible para llegar a los acuerdos necesarios, formalizar la relación y alimentar la dinámica de colaboración para conseguir el beneficio mutuo y el máximo valor para los grupos de interés afectados, por ejemplo en los servicios.

Muchas de estas relaciones propician **la implicación de los líderes y técnicos del PBS en actividades de participación activa**, a través de *grupos de expertos, foros, actos y talleres* destinados a fomentar la Cultura de Excelencia y el intercambio de experiencias y conocimientos. Estas intervenciones apoyan y ayudan en el camino hacia la consecución de nuestra aspiración a ser referente en “excelencia de servicio”, “promoción exterior de la ciudad”, “calidad/innovación” y “mejora continua” como visión y señas de identidad. Para dar una idea de la amplitud de estas actividades, se incluye en la figura 1d.1 como ejemplos algunos de ellos de forma muy resumida: *Comisión o foro, objeto, con quiénes, carácter, etc.*

Alianzas clave del PBS. Para el PBS son Alianzas absolutamente claves las que se mantenemos con la C.M. por el apoyo y complemento tanto de recursos humanos como financieros, y las que establecemos con otros municipios, como elemento de encuentro, debate y establecimiento de políticas comunes que permitan hacer homogéneas y complementarias las diferentes actividades. Es un ejemplo de ello y una fortaleza, el uso cruzado y compartido de los **Centros de Emergencia** para mujeres víctimas de violencia de género, de modo que las afectadas de un municipio puedan ser atendidas con seguridad en otro municipio y viceversa.

Las Empresas, sobre todo las de mayor importancia por su capital financiero y humano, son también claves, por su **apoyo económico** a través de su RSC y por sus políticas de apoyo al voluntariado. Como ejemplo, la aportación que Lilly España hace, con actividades deportivas, con la recogida de dinero que la empresa aporta para financiar proyectos clave como “Pasamos la Red” que ayuda a personas “sin techo” a integrarse. Además los empleados de Lilly se comprometen a recoger y trasladar personas discapacitadas, para una vez al mes acudir a una proyección de cine, que financia el Ayuntamiento.

La acción social de las antiguas **Cajas de Ahorro**, se mantienen ahora por medio de la **RSC de los Bancos constituidos**. Además de poder financiar directamente actividades sociales, como ha ocurrido con Banca Cívica con el apoyo directo de los impositores, financian actividades espontáneas por adaptación a la realidad social: por ejemplo *“Llenamos la Despensa”* o *“Un niño, un juguete en Navidad”*, o con Fundación la Caixa y CM en el Programa Gente 3.0, Servicio de Mayores, aula de Informática

Otras Instituciones: Sanitarias como los *Centros de Salud, Hospital de zona, Educación de la C.M, Instituto Nacional de Consumo, o las direcciones generales* de cada una de nuestras competencias, constituyen también alianzas clave: competencia legislativa y de apoyo.

Internamente tenemos alianzas clave, con los Patronatos de Deportes y de Cultura, como apoyo a nuestras actividades con personas sin recursos, mayores, inmigrantes, discapacitados, etc. Educación es otro servicio imprescindible, por su colaboración directa, junto al Psicopedagógico y Juventud., en protección a los menores y adolescentes. Otra alianza clave en el área de igualdad es con la Policía local, concretamente el **Grupo Luna**, con el que trabajamos habitualmente y en coordinación y colaboración en la atención de **víctimas de violencia de género**, y en programas de sensibilización y prevención en esta materia.

ALGUNAS RELACIONES DE COLABORACIÓN – PBS.

<p>Comisión Regional de Política de Consumo: Coordinación entre AAPP en materia de protección al consumidor. 7 Grupos de participación. Jefa de Servicio de Consumo, Responsable del Servicio de Inspección de Consumo, Secretaria de la junta Arbitral.</p> <p>Comisión SIUSS: Análisis de dificultades, dudas, propuestas de mejora. Responsable de equipo de Servicios Sociales, Trabajador social y Socióloga, Informática y equipo directivo.</p> <p>Comisión de Atención al Adolescente y la Familia (CAF) de ámbito multidisciplinar, Educadores, psicólogos, Educación, Sanidad, Comunidad de Madrid, Trabajadoras Sociales).</p> <p>Red Municipal de Salud de la CM: formada por 107 municipios. Puesta en marcha de iniciativas y estrategias comunes de actuación en temas relacionados con la salud pública municipal, competencias y recursos. Comisión Permanente Política y Técnica. Grupos técnicos trabajo (inspección, drogas, promoción, etc.)</p> <p>Red de Laboratorios Municipales de Salud Pública: integrada por Laboratorios municipales de la Comunidad de Madrid. Definición de programas de higiene alimentaria y sanidad ambiental (perfiles analíticos, convenios, etc.).</p> <p>Mesa de Salud Escolar: CM- Consejería Educación, Consejería de Salud, y otros Ayuntamientos. Definición de programas de salud y actuaciones conjuntas en Centro educativos. Permanente</p> <p>Red Palinocam: CM-Consejería de Sanidad Ambiental, Facultad de Farmacia y 10 municipios. Desarrollo del Plan Regional de control y vigilancia del asma. Comité de expertos/Técnicos cualificados.</p> <p>Red Española de ciudades saludables. Grupo de trabajo de Salud Pública: Administr. locales españolas. Elaboración de la Ley General de Salud Pública.</p> <p>Reunión Nacional EQUASE. Laboratorios, Universidades y Entidades de evaluación de calidad de ensayos y de acreditación.</p> <p>Comité de expertos técnicos de ENAC: Definición y homogeneización de criterios de acreditación de laboratorios de ensayo y auditorias.</p> <p>Sesiones clínicas de los técnicos del CAID con el Hospital Infanta Sofía y el Centro de Salud Mental para tratamiento de casos</p> <p>Red de puntos municipales del observatorio regional de la violencia de género: coordinadora de casa de la mujer: atención especializada y protección a las mujeres víctimas de violencia de género, acciones dirigidas a la prevención.</p>

Fig. 1d.1

Mencionamos también el importante trabajo transversal que realizamos entre el área de igualdad y el de educación con los programas de **educación en igualdad** que desempeñamos en las aulas de los Institutos y **colegios públicos, privados y concertados**.

Además de la imprescindible colaboración en diversos programas transversales que llevamos a cabo las áreas de Salud y de Igualdad en materia de educación sexual en jóvenes, formación de hábitos saludables y, muy importante, el programa que estamos desarrollando con mujeres jóvenes embarazadas.

El Área Organizativa, Administrativa, Planificación, Calidad, Económico financiera, Policía, Empleo, Distritos y en realidad **cualquier área Municipal** constituyen aliados de primer orden para la consecución de nuestros fines.

Finalmente nuestros **Proveedores**, claves hoy para desarrollar todas y cada una de las actividades.

En la mencionada figura 1d.1 aparecen varias relaciones de alianzas que también consideramos claves.

Las relaciones de colaboración, acuerdos y convenios **se revisan periódicamente para acomodarlas a cambios** relevantes de legislación que les afecte, o en materia de estructura, de cambios en los procesos de gestión y, en definitiva, todo lo que pueda afectar al cumplimiento de los objetivos que se persiguen en cada tipo de relación. La revisión se realiza de forma global a la finalización de los convenios, contratos o acuerdos contraídos, decidiendo la continuidad o no y las nuevas condiciones a contemplar. Solo un ejemplo, aunque serían muchos los posibles: Después de conveniar con la CM la financiación para un Contrato de Gestión como el Centro de Día para **personas con Alzheimer**, tras los análisis al final de cada convenio, se ha visto la necesidad de adecuar el precio a la realidad del entorno económico y del mercado, con una reducción pactada, y a su vez, establecer nuevas plazas para uso exclusivo del Ayuntamiento, para personas que no podían alcanzar el derecho por el baremo de la Comunidad.

Convenio con **Centro de Día Vitalia** para la atención a personas mayores con dependencia atendiendo a los mismos y sus familiares.

Grupo de interés	Sistemas / medios	Tipo de información
Ayuntamiento	Sistemas internos	<ul style="list-style-type: none"> Información a Alcalde, Presidenta, Área Económica y a diferentes Áreas según necesidades. Informes trimestrales Memorias anuales
Ciudadanos	Página web municipal SAC (oficinas/010) Sistema de S y R Observatorio de la Ciudad Observatorio de la Inmigración Publicaciones municipales	<ul style="list-style-type: none"> Sobre los servicios Información personalizada Información institucional (actas, legislación, rendimiento...) Publicaciones
Empleados	Intranet Buzón del Empleado Publicaciones y Cartas	<ul style="list-style-type: none"> Ofertas de Empleo Convenio Felicitaciones Otras informaciones (ver 3c)
Asociaciones	Portal web de Participación y Asociaciones Ordenanza para las subvenciones anuales	<ul style="list-style-type: none"> Convocatorias Acuerdos Proyectos Actividades
Proveedores	Perfil de Contratante Observatorio de la Ciudad	<ul style="list-style-type: none"> Concursos públicos, adjudicaciones Información sobre el municipio. Información e indicadores sobre sus servicios
Instituciones: Comunidad de Madrid. Ministerios	Auditoría anual Área económica Informes económ. trimestrales Revisión de Convenios. Memorias valorativas Justificaciones económicas	Informes. Certificados oficiales Aprobaciones de cuentas en Consejo Rector, Junta de Gobierno, Decreto Pleno

Fig. 1d.2

TRANSPARENCIA EN LA RENDICIÓN DE CUENTAS A LOS GRUPOS DE INTERÉS

Tal como se expresa en los subcriterios 1a y 1b, la transparencia es uno de los valores del Ayuntamiento y del PBS, y una de las pautas de actuación que más se propugna y cuida, por la que el Ayuntamiento es reconocido. También el subcriterio 1b se refieren una serie de hechos que respaldan esta posición y reconocimiento.

Los sistemas de rendición de cuentas establecidos son muy amplios y aseguran transparencia total en la información a los grupos de interés clave: *personal, ciudadanos, órganos de gobierno, autoridades comunitarias, etc.*, en cada caso, de acuerdo con sus necesidades. En este subcriterio nos referimos brevemente a los sistemas de reporting del PBS, que se sintetizan en la figura 1d.2 como ejemplos concretos de transparencia en el ejercicio de la difusión de la información. Esta información se amplía específicamente en varios subcriterios, fundamentalmente en 4a (gestión económica), 4b (canales de comunicación externa), y 5b, c, d (comunicación con ciudadanos-usuarios de los servicios). A esto añadimos que se ofrece información y recursos a las asociaciones desde el portal de Participación y Asociaciones en todo lo referente a Órganos de Participación (actas, convocatorias, decisiones y acuerdos, material, proyectos municipales, etc.), auto-gestionado por cada órgano con la supervisión técnica del Departamento de Participación.

SENSIBILIZAR EN RESPONSABILIDAD AMBIENTAL, EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD

El Gerente y los directores lideran los procesos de mejora en el gasto y sostenibilidad. Se han elaborado prácticas de ahorro de consumibles de oficina, de electricidad, de material informático, gastos de tinta, gastos en prensa (premio a trabajadores por ahorro 2011), etc. Ya se ha expuesto en varios apartados de los subcriterios anteriores la acción del liderazgo orientado a la gestión ambiental, la mejora de la eficiencia de los procesos y servicios y la sostenibilidad económica, social y ambiental, y mencionado que se desarrollan en otros subcriterios específicos de este relatorio (4a, 8a, 4c, 8b). En lo relativo a proveedores, todos los proveedores de los servicios certificados ISO 9001 (Servicio de Salud) han de cumplir unos requisitos previos para ser incluidos en la lista de proveedores aprobados, así mismo, se realiza seguimiento y evaluación periódica de las incidencias producidas para garantizar su permanencia

RECONOCIMIENTO Y REPUTACIÓN

El Ayuntamiento y sus Áreas y Patronatos cuentan con **una larga trayectoria** en la consecución de logros que se traducen en una buena reputación, una posición de referencia para otras instituciones públicas y una serie de reconocimientos externos. En el subcriterio 2b y en otros, se proporciona una visión amplia de esta trayectoria.

Añadimos a continuación cómo el PBS contribuye a la reputación propia y del Ayuntamiento.

Las Certificaciones ISO del Laboratorio y del CAID, y los reconocimientos 500+ EFQM, hacen que el PBS sea referente en su ámbito de competencia, liderando proyectos formativos y demostrando con visitas la funcionalidad y el posicionamiento privilegiado del PBS.

ACCIONES DE INSERCIÓN LABORAL DE LOS COLECTIVOS MARGINADOS

El Patronato de Bienestar Social tiene la competencia directa de desarrollar políticas de empleo en colectivos con alto riesgo de exclusión y para eso ha solicitado financiación europea URBAN: *Empleo para personas en situación de discapacidad, Empleo para personas excluidas, Empleo para personas Inmigrantes, Empleo para Mujeres*. Todas estas políticas se desarrollan en colaboración y dependencia del Servicio de Empleo del Ayuntamiento.